



## Gewinn

Der klassische Unternehmenszweck scheint mittlerweile (wieder) überall anerkannt: Es gilt – tatsächlich – Erträge zu erwirtschaften. Dazu muss die Führungsmannschaft auf Produktivität achten, vor allem aber muss sie unternehmerisch denken. Das nun aber heißt, wie der St. Galler Managementprofessor Fredmund Malik schreibt, im Prinzip etwas ganz anderes, als den Shareholder-Value zu maximieren. Gemeint sind hier auch nicht bilanzielle Gewinne. Worauf es mehr denn je ankommt ist, in substanziell ertragreiche Geschäfte vorzudringen. Oft können Ertragsschwächen durch geschickte Kosmetik noch eine Weile versteckt werden. Doch irgendwann (hoffentlich nicht zu spät) wird für alle sichtbar, wenn ein Unternehmen kein Geld mehr verdient und sich die Gewinne stattdessen etwa auf vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen ansammeln oder bei unerwartet auftauchenden Konkurrenten.

In diese Lage geraten heute viele Unternehmen. Natürlich kann keine Analyse zum strategischen Management zuverlässig prognostizieren, wo genau in Zukunft die Gewinne entstehen. Eine exzellente Analyse liefert jedoch ein Denkraster, mit dem die Dinge in einem anderen Licht gesehen werden. Selbst wenn der gedankliche Sprung, die Verfremdung des Bekannten, zunächst gering erscheint, kann das den entscheidenden Unterschied in der Perspektive ausmachen.

Um einen solchen Beitrag handelt es sich unserer Ansicht nach bei dem von Christensen/Raynor/Verlinden (siehe Seite 54). Wenn selbst Giganten in die roten Zahlen geraten, so geschieht das meistens nicht, weil es ihnen an Innovationsfreude oder einer Konzentration auf die Kernkompetenzen mangelt – im Gegenteil. Wohl aber versäumen es Firmenchefs, ihr Unternehmen auf Geschäftsfelder zu lenken, wo künftig die Erträge anfallen werden. Viele verlassen sich zu sehr auf Quellen, die in der Vergangenheit fleißig sprudelten. Oft drängen auch die Finanzanalysten in die falsche Richtung. Die Autoren erklären, wann eine Branche beginnt, sich zu fragmentieren; bei welchen Herstellern oder Serviceanbietern in der Folge die Gewinne wegbrechen; und wo sie sich schließlich wiederfinden. Aus diesen Erkenntnissen können Top-Führungskräfte Handlungsoptionen ableiten, um neue Geldquellen zu erschließen.

*Cornelia Hegele-Raih*